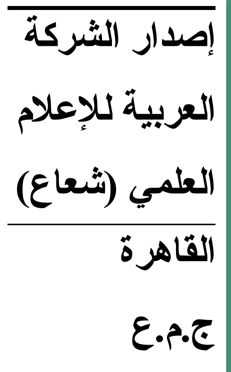
إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع





السنة الخامسة
العدد الثالث
فبراير
(شباط)
١٩٩٧

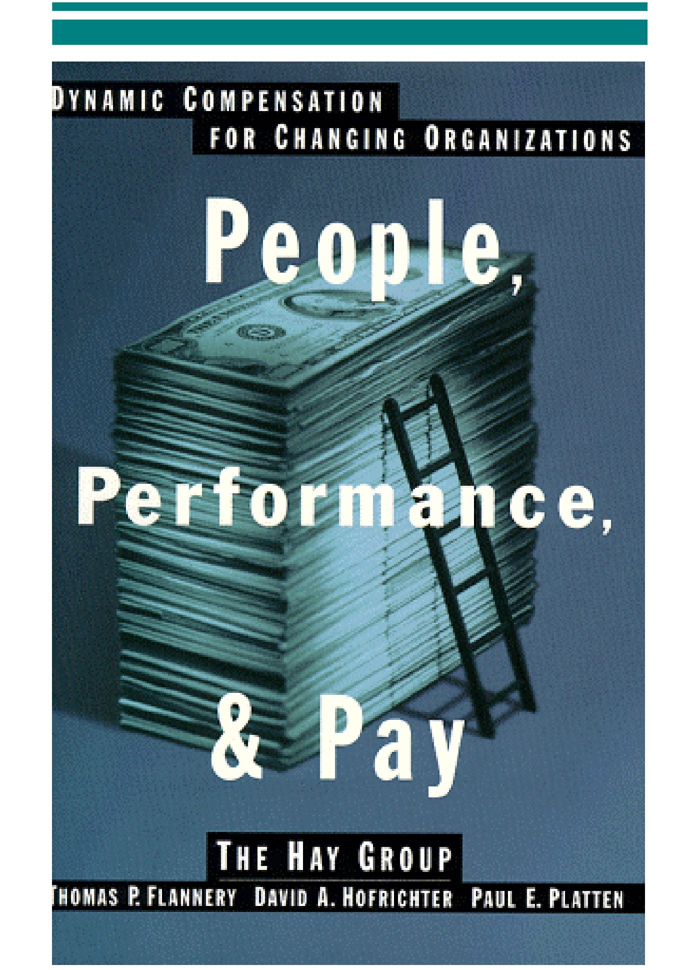
www.edara.com

إدارة الموارد البشرية

العاملون والأداء والأجور

حوافز متطورة في المنظمات المتغيرة

تأليف: توماس فلانري (مع مجموعة من خبراء هاي الاستشارية)



زيادة الأجر تضاعف الإنتاجية

في اندفاعها نحو التغيير، لم تدرك كثير من المنظمات أهمية أكثر الطرق فعالية في إحداث التغيير، وهي الأجور. لذلك تخلفت سياسات الأجور ولم تعد تساير القيم الجديدة للعاملين أو المتغيرات التي تواجه المنظمات. لا شك في أن النقود محرك أساسي للسلوك. فهي التي تحدد المكانة والمستوى الاجتماعي، كما تحدد القيم الشخصية وتعتبر مؤشرا على موقع الموظف في الهيكل الإداري للمنظمة.

لكن بعض المنظمات بدأت تدرك أن الأجور ليست مجرد تكلفة حتمية، ولكنها استثمار مرتبط بنجاح المنظمة في الأجل الطويل، وأنه لابد من ربط الأجور بالأداء وبرؤية المنظمة والقيم الجديدة للعاملين. يعتمد العمل الآن على الفرق وليس على الفرد، ويتوقع العاملون أن يتعلموا مهارات ومعارف جديدة باستمرار، وأن يضطلعوا بمسئوليات أكبر وأوسع، وأن يتحملوا مخاطر أكبر للقرارات التي يتخذونها.

نظم الأجور السائدة في بعض المنظمات لا تكافئ السلوك الصحيح، وبذلك فهي تعطي إشارات خاطئة للعاملين عما يجب أن يكون عليه سلوكهم. وقد عبر أحد خبراء الموارد البشرية عن ذلك من خلال المعادلة التالية: الإنتاجية = ١/٢×٢×٣، أي أن الربح يمكن أن يتحقق من خلال نصف قوة العمل الحالية، مع مضاعفة أجورها، فتتضاعف إنتاجيتها ثلاث مرات.

مقاييس جديدة

يتحتم على المنظمات الآن أن تعيد التفكير في نتائجها وأساليبها لقياس تلك النتائج. تقليديا، يقيم الأداء بمقاييس قصيرة المدى مثل: النتائج المالية والمبيعات والنمو والربحية والعائد على الاستثمار. وبالرغم من أن هذه المقاييس لم تفقد صلاحيتها

حتى الآن، إلا أن بيئة العمل التنافسية اليوم تدفع المنظمات للبحث عن طرق تصلح للتنبؤ بقدرتها على النمو وقيمة أسهمها على المدى الطويل بصورة أفضل - في شكل أشياء مادية ملموسة مثل أدائها المالي، وأشياء أخرى غير ملموسة مثل العلامة التجارية وصورتها لدى العملاء لتحقيق ذلك لابد من الاهتمام بالسلوك والثقافة التنظيمية والإستراتيجية التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف طويلة المدى.

ثقافة العمل كمفهوم تنظيمي

قبل تطبيق نظام جديد للأجور لابد من تفهم القيم السائدة في المنظمة وهيكلها وأهدافها ورؤيتها للمستقبل ومدى رضا العاملين. نعني بالثقافة هنا الكيفية التي يتم بها أداء العمل واختيار العاملين وتنميتهم ومكافأتهم. فقد برهنت البحوث على أن ظروف السوق يجب أن تكون الدافع الأول لتبني ثقافة معينة تتفق معه حتى تستطيع المنظمة أن تحافظ على ريادتها فيه. ونرى أن الثقافة الجديدة لا تستطيع أن تعمل على نجاح إستراتيجية ضعيفة، ولكنها تستطيع مساندة الإستراتيجية من خلال تحقيق العاملين لما هو مطلوب منهم من نتائج، في شكل إنتاجية وجودة وسرعة في توصيل المنتج إلى السوق، أو الربحية وبأكثر الطرق كفاءة.

"ثقافة المنظمة وعقلية العاملين لا يمكن تغييرهما بأمر إداري"

جورج فيشر

رئيس شركة كوداك

أربعة نظم للأجور

كانت مبادئ التنظيم المتبعة لدى معظم المؤسسات تتيح لها تحليل الوظائف وقياسها، ووضعها في جدول موحد، ومن هذا الجدول يتم تحديد الأجور في المنظمة ككل. وطبقا لهذه المبادئ تحدد الواجبات والاحتياجات التدريبية والمكافآت، فتكون النتيجة نظاما فعالا ومرنا في تحديد الأجور. وبعد اشتداد المنافسة العالمية والاهتمام بالجودة، وإدراك أهمية السرعة في تقديم المنتج للسوق، والاحتياج المتزايد لعمالة تتسم بالذكاء والمهارة المعرفية، تأكد لكثير من المنظمات أن نظم الأجور الجاهزة والمفصلة لتناسب جميع المنظمات لم تعد تجدي نفعا.

ويمكننا تحديد أربعة نماذج لتنظيم الأجور تسود في المنظمات اليوم، وهي تشمل النموذج التقليدي الذي يعتمد على الوظائف، وثلاثة نماذج جديدة هي: ثقافة العمليات وثقافة الوقت وثقافة شبكات الأعمال.

الثقافة التقليدية (التقسيم الوظيفي):

تمتاز الثقافة التقليدية في تنظيم الأجور إلى حد كبير بالآتي:

* جيدة التنظيم وتستخدم طرقا ثبت نجاحها في خدمة العملاء.

* ذات خطوط واضحة بشأن السلطة والمحاسبة.

* تقلل من المخاطرة وخصوصا في المستويات الدنيا.

* تفتقد للقدرة على التنبؤ بالنتائج.

وهي إلى حد ما تمتاز بما يلي:

* الرقابة والتوثيق.

* تعامل الموظفين بعدالة.

* تعتمد على التوصيف الوظيفي واحترام التسلسل الهرمي للسلطة.

* تقلل من الأخطاء البشرية والتلقائية.

* تفتقد للمرونة والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.

ثقافة العمليات:

منذ حوالي عشرين سنة بدأت جوانب النقص تظهر في النموذج التقليدي نتيجة للتطور الهائل في التكنولوجيا، وتحول العميل والمرونة إلى قوة مؤثرة في السوق. ونتيجة لذلك، ظهرت طرق جديدة لتنظيم العمل، وإعادة تحديد العلاقات بين العاملين، وبدأت مجموعة جديدة من القيم التنظيمية في الظهور.

وإلى حد كبير تتسم ثقافة العمليات بما يلي:

* الاهتمام الشديد برضا العملاء ووضع العميل أولا.

* التحسين المستمر للعمليات.

* الاستجابة السريعة للتغيير.

وإلى حد ما تتسم بالآتي:

* توفير الموارد اللازمة لرضا العملاء.

* توثيق العمليات بدقة.

* الاستجابة للإفادة المرتدة القادمة من العملاء.

* تهتم بالتدريب والمهارات وتوظف المعلومات.

* تخترق الحواجز بين المستويات الإدارية.

* تسمح باتخاذ القرارات في المستويات الأدنى.

ثقافة الوقت:

أدى التركيز على الجودة والعملاء إلى دفع كثير من المنظمات بعيدا عن النموذج التقليدي إلى ثقافة العمليات. ثم ظهرت ثقافتان جديدتان هما ثقافة الوقت وشبكات الأعمال. بدأ التركيز على الوقت في بداية التسعينيات، بعد أن تحول سوق العمل إلى العالمية وأصبح الوصول إلى التكنولوجيا أكثر سهولة من ذي قبل، فلم تعد المنظمات تكتفي برضا العملاء والجودة، وإنما أصبحت تبحث عن طرق تساعدها على خفض التكلفة والوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى السوق بسرعة كبيرة.

وتمتاز ثقافة الوقت إلى حد كبير بأنها:

* تخفض بشدة وقت الدورة الزمنية لأي عملية.

* تطور خدمات أو سلعا جديدة.

* يغمرها إحساس بالإلحاح.

* تستغل الفرص المتاحة.

* تتأقلم بسرعة مع المتغيرات في بيئة العمل.

وهي إلى حد ما:

* تقوم على أسلوب تفكير يتسم بالمرونة.

* تتوقع وتتنبأ بالتغيير في بيئة العمل.

* تبتكر أساليب جديدة لأداء العمل.

* تعمل بكفاءة في ظل ظروف عدم التأكد.

* تطبيق التكنولوجيا في مواقف جديدة.

ثقافة شبكات الأعمال:

تتسم هذه الثقافة إلى حد كبير بما يلي:

* تطوير خدمات ومنتجات جديدة.

* تستغل كل الفرص المتاحة.

* تشكل تحالفات مع شركات أخرى.

* تستخدم موارد من خارج المنظمة لإنجاز العمل.

وتتسم إلى حد ما بما يلي:

* التأقلم السريع مع المتغيرات في بيئة العمل.

* الريادة في الابتكار وتوظيف التكنولوجيا.

* الاعتماد الكبير على المعرفة والموارد غير الملموسة.

* إرضاء العملاء والمستثمرين والعاملين معا.

التشابه بين الثقافة والرياضة

كرة القدم الأمريكية والنموذج التقليدي: تعتمد لعبة كرة القدم على التقسيم الوظيفي، فكل لاعب له تخصص ومسئولية عن دور محدد و واجبات معينة، في حين أن الجميع يهتم بنجاح الفريق أو التنظيم، لكنهم كأفراد يركز كل منهم على واجباته الأساسية، أي أن لكل منهم استقلاليته رغم كونه عضوا في فريق. ويوجد في كرة القدم هناك هيكل وتسلسل للسلطة، فهناك مدير الكرة، والمدرب، ورئيس الفريق.

كرة السلة ونموذج الوقت: من أول وهلة تبدو كرة السلة كأنها تتبع نموذج العمليات، فكل لاعب له دور محدد في الفريق. ولكنها أقرب ما تكون إلى نموذج الوقت. فاللاعبون يبدءون كمتخصصين تبعا لمهاراتهم، ولكن هذه الوظائف تتغير مع تقدم اللعب وتبعا لحاجة الفريق وتتغير أدوارهم وفقا للموقف ولا تتقيد بالمركز الوظيفي. ومنذ البداية، ومع بدء دقات الساعة، فإن الفريق يصبح ذاتي التوجيه، رغم وجود المدرب، وتصبح السرعة والمرونة هما أساس النجاح، ويصبح الهدف هو سرعة الوصول إلى السوق أو تسجيل أكبر عدد من الأهداف يفوق ما يسجله المنافسون في حدود الفرص القليلة المتاحة، والزمن المتاح.

كرة القدم العالمية ونموذج العمليات: تتشابه مع كرة السلة، إلا أن هناك بعض الفروق البسيطة التي تجعلها أقرب لنموذج العمليات، فعضو الفريق لا يعمل من خلال مركزه في الدفاع أو الوسط أو الهجوم فقط، ولكنه يتحول مع كل أفراد الفريق من الدفاع إلى الهجوم حسب مطالب العملاء (الكرة) ومركز المنافسين (السوق).

البيسبول ونموذج شبكات الأعمال: وعندما ننظر إلى البيسبول ليس بوصفها مباراة بين فريقين ولكن كسلسلة من العلاقات أو التعاملات بين لاعبين أو ثلاثة كلهم أعضاء في شبكة أعمال. ويعتبر مدرب البيسبول ومدير المبيعات منتجين استراتيجيين، فهما اللذان يجمعان قوة المبيعات و الفريق معا، ويقدمان الدعم اللازم.

دور الأجور في التحول التنظيمي

نظرا للارتباط الحيوي والدعم الذي يقدمه نظام الأجور لعمليات التحول، فلابد للقائمين عليه من فهم الكيفية التي تتم بها عمليات التحول والهندرة وربطهما بنظام الأجور. إذ تحمل عملية التحول في طياتها أكثر من التخلص من العمالة وتقليل التكاليف، وهي كما يصفها (بيتر دركر) تشمل:

١. إعادة تحديد الوظائف والعمليات؛

٢. مبادرات الجودة؛

٣. وضع نظم إدارية جديدة؛

٤. خلق ثقافة أكثر فعالية؛

٥. تطوير نظم تربط الأداء بالأجر.

عملية التحول الثقافي ومنهج العمل لا تتم بين عشية وضحاها، ولكنها تحتاج لجهد مستمر

خمس خطوات للنجاح

تطوير نظم الأجور لا يتم في فراغ، بل يأتي ضمن عملية تحول شاملة ومتزامنة مع استراتيجية واضحة للتغيير والمنافسة. وبإتباع الخطوات التالية، يمكن للمنظمة أن تتأكد من توافق سياستها ورؤيتها:

١. **تقييم المنظمة:** ويشمل تقييم بيئة العمل والرؤية ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المستقبلية. ثم تحديد حجم التغيير وسرعته والنتائج المرتقبة حتى يتسنى الحكم على مدى نجاح عملية التحول من.

٢. **تحسين العمليات وبيئة العمل:** وتهتم هذه الخطوة بخلق نماذج جديدة للوظائف، وتطوير أدوار جديدة تتخطى الحواجز الوظيفية، وبناء فرق عمل متعددة التخصصات.

٣. **تحديد الأدوار الجديدة وخطط التنفيذ:** تركز هذه الخطوة على وضع سياسات جديدة وبرامج تدريب مطلوبة، وإستراتيجيات إدارة الأداء ونظم إثابة متطورة، وتهيئة الجميع للتحول، بما في ذلك الموردين والعملاء.

٤. **تنفيذ العمليات الجديدة:** في هذه الخطوة توضع الخطط التنفيذية الجديدة وتحدد أوقاتها، وهذه تشمل: التعليم والتدريب ونظم الاتصال وتخطيط القوى العاملة مع نموذج جديد لتقييم الأداء وبرامج لتحسين العمليات وسياسات جديدة للأجور. ويمكن أن يتم هذا التحول على مستوى جزئي ثم يتم تعميمه، أو كلي فيشمل المنظمة كلها دفعة واحدة.

٥. **تقييم العمليات الجديدة:** يتم خلال الخطوة الأخيرة والمستمرة ربط التغيرات المحددة التي تمت في العمليات والثقافة بعمليات تحسين الجودة وإدارة الموارد البشرية متضمنة سياسات الأجور. ولتقدير حجم التغيير لابد للمنظمة أولا من تحديد أهدافها، ثم تحدد ما إذا كان هيكلها التنظيمي، وأسلوبها المتبع في تنظيم العمل، ونظم الأجور والتحفيز، هي السبيل الأمثل والأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف أم لا.

لربطها بالأهداف الإستراتيجية والرؤية المستقبلية للمنظمة. وشأنها شأن الأجور، فهي تحتاج إلى تقدير لكل من:

١. العاملين: عوامل تحفيزهم ومدى تقبلهم للتغيير والكفاءات المطلوب توافرها فيهم، مما يكفل حسن الأداء وتميزه مستقبلا.

٢. العمل: أساليب تصميمه وتدفقه والعلاقات التنظيمية وفرق العمل والنظم الإدارية والمعلوماتية والتكنولوجيا المستخدمة وطرق قياس النتائج.

٣. الأداء: العمليات الإدارية المرتبطة به والتدريب والتطوير والكيفية التي يتم بها تقييم الأداء وأساليب الإثابة المادية وغير المادية وبرامج تقدير العاملين.

نظام الأجور التقليدي

يعتمد نظام الأجور في المنظمات التقليدية على مرتب أساسي ثابت يحدد بناء على نوعية الوظيفة، حيث يتم تحديد الأجر بناء المستوى المعرفي والمهاري والقدرة على حل المشكلات ومستوى المسئولية التي يتحملها شاغل الوظيفة. وهذا النظام لا يشجع العاملين على اكتساب مهارات جديدة، ولا يأخذ بالاعتبار قدرة الموظف على العمل مع الآخرين. هذا النظام يطلب من العاملين أكثر من أن يؤدوا عملهم بطريقة متقنة. المرتب الأساسي يحدد حسب المستوى الوظيفي، وتتم زيادة المرتب إما نتيجة لترقية، أو لجدارة، أو زيادة في التكاليف المعيشية - وفي الآونة الأخيرة أصبح هناك تداخل بين العنصرين الأخيرين فلم يعد هناك تحديد واضح لما إذا كانت الزيادة نتيجة لكفاءة العامل وجدارته أم نتيجة للتضخم وارتفاع الأسعار، وأصبح العاملون ينتظرون هذه الزيادة كل عام، بصرف النظر عن مستوى أدائهم أو أداء المنظمة، ويرون أنها قد أصبحت حقا مكتسبا لهم.

النظم الحديثة للأجور

تأكدت كثير من المنظمات أن نظم الأجور القديمة تمثل عائقا للنمو والتطور والنجاح. فبدأ البحث عن حلول لمشكلة الأجور التقليدية حتى تتحول إلى حوافز، وحتى لا تعوق التغيير والتطوير.

الأجر حسب المعرفة والمهارة: تبحث المنظمات اليوم عن أصحاب المهارات والقدرات الذهنية والفنية التي تستطيع أن تضيف قيمة لخدمات ومنتجات المنظمة. من هنا أخذت سياسات الأجور تركز على تطوير المعارف والمهارات، مع مراعاة أن تتوفر في العامل مجموعة من المهارات تمكنه من أداء أكثر من عمل، بدلا من التركيز على الوظائف كما هو الحال في النظام التقليدي.

الأجر حسب الكفاءة: الكفاءة تشبه جبل الجليد الطافي؛ الجزء الظاهر أو الملموس منها لا يمثل إلا جزءا صغيرا من حجمها الحقيقي، هذا الجزء الظاهر هو الكفاءة الأساسية وهي تشمل المهارات المكتسبة مثل القدرات الفنية والعلمية. لكن الكفاءات الأساسية لا تعتبر ضمانا للأداء المتميز. إذ يمثل الجزء الكبير الكامن تحت السطح المستويات الأخرى من السلوك الوظيفي وهي أساس الأداء. وهذه تشمل الرؤية والمرونة والدافعية للإنجاز.

الخطوة الأولى في تحديد الأجر حسب الكفاءات، هي التعرف على الكفاءات التي تضيف قيمة للمنظمة وهي التي يجب إثابتها. وقد يبدو هذا سهلا للوهلة الأولى، ولكنها تحتاج أولا إلى التعرف على الكفاءات التي تدعم إستراتيجية المنظمة والتي تخلق قيمة. وبعد تحديد الكفاءات واختبارها، **يتم ربطها بالأجر الأساسي مبدئيا**، وفي هذا البرنامج يتم تحديد الأجر الأساسي حسب المستويات السائدة في السوق، وبناء على أدائهم يمكن أن يتخطى العاملون هذا المستوى كلما اكتسبوا مزيدا من الكفاءات.

برنامج جديد للأجور:

في النظام التقليدي يحدد الأجر تبعا للمستوى الوظيفي. وفي بعض المنظمات يقسم العاملون إلى فئات بحيث يحدد أجر للفنيين وآخر للمديرين وثالث لفئة الوظائف المساعدة مثل الأعمال الكتابية والخدمية. وكان هذا يعني أن يقضي العامل معظم عمره الوظيفي في فئة واحدة يتحرك فيها أفقيا وليس رأسيا حاصلا على أجر أكبر قليلا كلما طالت خدمته وزادت خبرته. ولكن هذا النظام الجامد لا يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية وقدرات العاملين المختلفة على الابتكار.

الأجر المتغير تبعا للأداء: من هنا بدأ الربط بين الأداء والأجر ولكن لفئة محدودة من العاملين، كأن يحصل المديرون على حوافز تعتمد على مدى تحقيقهم لأهداف المنظمة، ويحصل رجال المبيعات على حوافز تبعا لأرقام مبيعاتهم. ثم أخذت المنظمات تربط الأجر بأداء فرق العمل المتمكنة (التي تتمتع بسلطات ومسئوليات كاملة)، مسئولية هذه الفرق لا تتوقف عند تحسين الأداء، بل تكون مسئولة عن النتائج أيضا، وبذلك ترتفع أجور أعضائها وتنخفض طبقا لنتائج المنظمة ككل. ولم تحظ برامج الأجر المتغير بتأييد وتطبيق واسع بين المنظمات لعدم فعاليتها كما يقول منتقدوها. وكما يرى (ألفي كون) في كتابه "العقاب بالمكافآت" فإن المكافآت والعقاب وجهان لعملة واحدة، ومن وجهة نظره فإن الحوافز تمنع العامل من تقبل المخاطرة، وتخلق مشكلات بين العاملين مما يؤدي إلى غياب التعاون وروح الفريق. فقد تحل الحوافز محل الإدارة، وتبقى بقية الأمور في المنظمة تسير بطريقة عشوائية. هذه السياسة تحتاج أيضا إلى تحديد معايير للأداء مع نظام

الأسئلة السبعة

لوضع حزمة متكاملة للأجور والمزايا تناسب أهداف وقيم وثقافة المنظمة دون تحميلها أعباء غير ضرورية، لابد للمنظمة من تحديد معايير لما يمكنها أن تتحمله، وكيف لهذا النظام أن يتكامل مع بقية أجزاء حزمة الأجور. ويمكن تحقيق ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما هي الرسالة التي تريد المنظمة توصيلها للعاملين؟
٢. إلى أي مدى تسعى المنظمة إلى جعل نظام الأجور مرنا وفعالا؟
٣. ما هي حدود الإنفاق القصوى والدنيا؟
٤. كيف يصبح البرنامج فعالا ضريبيا؟
٥. ما هي المعوقات الإدارية في المنظمة؟
٦. كيف ستقوم المنظمة بربط الفوائد بالأجزاء الأخرى للأجر؟
٧. كيف ستقوم المنظمة بتوصيل خطة نظام الأجور الجديدة للعاملين.

اتصال فعال. وبالرغم من وجهة نظر (كون)، فإن ربط الأجر بالأداء يمكن أن يشكل قوة دافعة لتحفيز العاملين ومساعدة المنظمات على التغيير والنجاح.

المشاركة في الأرباح: يتم هنا إشراك العاملين في نسبة من الأرباح تحدد سلفا. وفي حين أن هذه المشاركة تزيد اهتمام العاملين بأداء منظماتهم وتدفعهم لتحقيق نتائج مالية ملموسة، إلا أنه من الصعب عليهم ربط أداء المنظمة بجهودهم الفردية وفهم تأثير أدائهم الفردي على المنظمة ككل، ومن ثم فإنها قد تحفز العاملين بصورة عامة، ولكنها تقدم القليل لتحفيز الأداء أو لتغيير السلوك الفردي أو سلوك الفريق. وتصلح هذه الطريقة عندما يكون هناك تذبذب في الأرباح التي تحققها المنظمة، فهي تقوم بدفع أجور أساسية أقل من المتوسط معتمدة على نصيب العاملين في الأرباح، وبذلك تقلل التكلفة التي تتحملها في الأوقات العصيبة عندما تتدنى أرباحها.

المشاركة في المكاسب: بدأ تطبيق هذه البرامج منذ بداية التسعينيات، وأحيانا يصعب التمييز بينها وبين المشاركة في الأرباح، ولكنها في الحقيقة مختلفة عنها. فبدلا من اعتماد المشاركة في المكاسب على نسبة ثابتة من الأرباح، فإن الأجر يرتبط هنا بتحقيق أهداف بعينها، قد تكون مرتبطة بالإنتاجية، أو الجودة، أو التكاليف. فإذا تحققت هذه الأهداف، فإن المجموعة تشارك في المكاسب المالية التي حققتها المنظمة. وهي تتميز عن سابقتها في أنها تحقق تمويلا ذاتيا من أموال لم تكن لتكسب إذا لم تتحقق تلك الأهداف؛ كما أنها تربط الأداء بالنتائج بصورة واضحة لا تحمل اللبس. ولكن تكمن مشكلتها في صعوبة تقدير مدى مساهمة العامل في تحقيق النتائج المستهدفة. فقد زيادة الإنتاجية ناتجة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة وليس عن تحسن أداء الأفراد وفرق العمل.

حوافز المجموعات الصغيرة: سياسات الأجور المتغيرة لا تصلح لإدارة المشروعات المؤقتة، لأن هذه المشروعات تبدأ وتنهي في فترات زمنية محددة. هذه المشروعات تدار من خلال فرق عمل صغيرة تركز على تحقيق نتائج محددة خلال مدى زمني قصير. توضع للمشروع ميزانية وأهداف مالية واضحة، وإذا ما التزم الفريق بالموازنة وحقق الجودة المطلوبة و تمكن من إرضاء العملاء، تصرف لأعضائه مكافآت إنجاز. وعادة ما يتساوى أعضاء الفريق فيما يحصلون عليه من حوافز.

الحوافز الفردية: تقدم الحوافز الفردية في الغالب للإدارة العليا ولرجال المبيعات، وعادة ما يكون تطبيقها سهلا، إذ يحصل المديرون ورجال البيع على نسب مما يحققونه من أهداف. ومع التغيرات التي طرأت على الهياكل الإدارية بدأت المنظمات في تطبيق هذا النظام على عدد أكبر من العاملين، وكان الهدف من تعميم سياسات الحوافز الفردية تحقيق أهداف مالية وغير مالية واسع. ويمكن تطبيق هذا النظام مع كل نظم الأجور السابقة.

برامج التحفيز طويلة الأجل:

تعتبر برامج الأجور السابقة قصيرة الأجل، فلا تزيد دورتها الزمنية عن عام أو أقل. وهناك برامج طويلة الأجل تطبق على الإدارة العليا حتى تهتم بتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. وترى منظمات كثيرة أنه يمكن تطبيقها أيضا على بقية العاملين وذلك بمشاركتهم في ملكية المنظمة وأسهمها، حتى يهتموا بأهداف المدى الطويل للمنظمة. ومن عيوب منح الأسهم كحوافز للعاملين الانخفاض المفاجئ في أسعار الأسهم في البورصة مما يعرض مدخرات العاملين للضياع. ولكن احتمالات الانخفاض تعتبر ميزة تنافسية أيضا، لأنها تدفع العاملين إلى الاجتهاد لكي يحافظوا على مدخراتهم. ومن أنواع هذه البرامج:

الأجر الإجمالي: يتم تحديده لفترة معينة، كأجر سنوي وبالتالي لا تكون المنظمة ملزمة بزيادة الأجر دوريا، فتحافظ على معدلات الإنفاق وتستطيع تثبيت تكاليف التشغيل ومن ثم تثبيت الأسعار وزيادة قدرتها التنافسية. ويعيب هذه الطريقة أنها لا تقدم حوافز حقيقية للعاملين. ولكنها تقدم لها وعودا تخضع لاحتمالات الارتفاع والانخفاض حسب مؤشرات السوق.

برامج التقدير: وهي تتراوح بين إعلان أسماء العاملين المثاليين على لوحات الإعلانات أو خلال اجتماعات المنظمة الدورية، وبين مكافأة العاملين بمنحهم وأسرهم إجازات ورحلات سياحية، أو منح العاملين مكافآت نقدية كبيرة. ويعيب هذه السياسات أنها لا تغير السلوك، وقد تخلق شعورا تنافسيا بوجود فائزين وخاسرين في المنظمة. وعلى الرغم من أنها تحافظ على التميز، إلا أنها لا تحفز غير الجادين على تغيير سلوكهم.

الأجر للفريق: اكتشفت العديد من المنظمات أن استخدام الفرق تعتبر إستراتيجية فعالة لمساندة التغيير وتدعيم القيم الجديدة والسلوك المطلوب في العمل حتى تنجح في تحقيق أهدافها. وهناك مصاعب كثيرة تكتنف تجربة الاعتماد على الفرق بدلا من التحفيز الفردي، فالتغلب على الفردية في مقابل العمل الجماعي، وتحويل تجارب العمل كفريق إلى تجربة ناجحة ليس بالعمل السهل. ويساعد نظام الأجور المؤسس على جهد الفريق وأدائه على التغلب على تلك السلبيات وتدعيم قيم العمل الجماعي، وإثابة العاملين على العمل في ظل نظم رقابية أقل تكلفة، لأنها تعتمد على الرقابة الذاتية للمجموعة. وفرق العمل اليوم تأخذ الأشكال التالية:

المبادئ التسعة لنظام الأجور الديناميكي الجديد:

١. التوفيق بين برنامج الأجور وثقافة المنظمة وقيمها وأهدافها.
٢. ربط نظام الأجور بالتغيرات الأخرى في المنظمة.
٣. توقيت تطبيق نظام الأجور بحيث يتفاعل ويدعم مبادرات التغيير الأخرى.
٤. تحقيق التكامل بين نظام الأجور وبقية عمليات الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء.
٥. تحقيق الديموقراطية والعدالة في سياسات الأجور.
٦. إزالة الغموض والتداخل بين عناصر النظام الجديد.
٧. قياس النتائج: تأثير النظام الجديد على النتائج وتأثير النتائج على الأجور.
٨. استمرار دراسة إيجابيات وسلبيات النظام الجديد وتطويره وتنقيحه.
٩. متابعة التطورات والأفكار الجديدة في نظم الأجور العالمية والمحلية.

١. فرق العمل التقليدية التي تبتكر أساليب جديدة للأداء. يختار أعضاء الفريق من تخصصات مختلفة ويكونون مسئولين عن أنشطة محددة، وهم في الغلب عمالة دائمة.

٢. فريق المشروع، وهو يشبه الفريق السابق في نواح كثيرة باستثناء أن العمالة هنا تكون مؤقتة، ويستخدم لتطوير نظام أو منتج جديد، ويتم حل الفريق بعد تحقيق أهدافه، ثم تشكل فرق جديدة، وهكذا.

٣. الفرق الموازية، وتصمم حول المهام وبصفة مؤقتة، وتكون موازية للأنشطة الوظيفية العادية. يشكل أعضاء الفريق هنا من إدارات مختلفة، ولكنهم يركزون على نشاط محدد أو يكلفون بحل مشكلة معينة. ومن صورها اللجان المكلفة بالتعامل مع مشكلات طارئة.

٤. الفرق المشاركة، وهي تشبه فرق إدارة المشاريع، حيث يتفرغ أعضاؤها لإنجاز مشروع واحد، ولكنها تختلف عن فرق المشروعات في أن تشكيلها يضم أعضاء من داخل المنظمة وخارجها، فقد يشمل موردين وشركاء داخليين و خبراء يتمتعون بخبرات أو مهارات نادرة.

التوفيق بين الثقافة والأجور

بعد التعرف على النماذج الثقافية التي تسود المنظمات وعلى إستراتيجيات الأجور التي تلائمها، يثور سؤال هام حول كيفية إقامة توازن بين الثقافات المختلفة والسياسات المختلفة للأجور. لكل ثقافة أسلوبها الخاص في التعامل مع الأجور. لكن المشكلة تبرز في المنظمات التي تسودها ثقافات معقدة أو متعددة. فهناك منظمات دولية وأخرى محلية وثالثة متعددة الانتماء. فهذه المنظمات تعمل في ظل خليط من الثقافات التي قد تكون متناقضة في بعض الأحيان. ويكون لكل عنصر ثقافي في هذا الخليط سياساته وأولوياته وسلوكيات وعلاقاته الوظيفية المختلفة شكلا ومضمونا.

و هناك منظمات تتحول من الثقافة التقليدية إلى ثقافة العمليات، أو من ثقافة الوقت إلى شبكات الأعمال. وهذا التحول قد يكون ملموسا أو غير ملموس، وقد يتم من خلال إدارة واعية للتغيير، أو بشكل تلقائي وغير محسوس نتيجة متغيرات خارجية. وقد يأتي التغير سريعا دون أي رد فعل من قبل العاملين. ولكن عندما يمس هذا التغيير الأجور يتحول إلى صراع بين الإدارة والعاملين، أو بين الإدارة و حملة الأسهم من جهة، والعاملين ونقابات العمال من جهة أخرى. فإذ يعتقد بعضنا أن التوفيق بين الثقافة والأجور أمر سهل، نكتشف فجأة حينما نبدأ في التطبيق أنه أصعب مما نظن، حيث يكون علينا أن نتعامل مع أبعاد متعددة ومعقدة، تشمل:

١. الثقافة أو الثقافات وكيف تشكلت وامتزجت وتداخلت.

٢. الفرد وكيف تم اختياره وتدريبه وتحفيزه ومدى اتفاق أو عدم اتفاق قيمه وسلوكه مع ثقافة المنظمة.

٣. تغير أدوار المجموعات الوظيفية: الإدارية والمهنية والفنية والمساعدة.

٤. التوفيق بين مزيج مرن من الأجور وبين القيم والسلوكيات والأهداف المرسومة والأهداف المحققة بصورة تؤدي إلى التفاعل الشامل وتعزيز الكفاءات المحورية (نقاط القوة) في المنظمة وتدعيم نجاحها.

في الماضي، كان التغيير في برامج الأجور يرتكز على اثنين من المكونات الأساسية الثلاثة لنظم الأجور وهي:

* **التسعير:** بمعنى تحديد سعر لكل وظيفة داخل المنظمة مع الأخذ بالاعتبار مستويات الأجور في المنظمات الأخرى.

* **المقارنة:** أي تحديد الأجر بناء على القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى.

* **الكيفية:** أي الطريقة التي بها العامل أجره. والعنصر الأخير لم يحظ بأي تطوير إلا نادرا.

وهناك عدة مداخل لتحقيق التوازن بين الأجر والثقافة. فيمكن مثلا البدء بتطبيق النظام الجديد على مجموعة وظيفية كالمديرين مثلا. ومن الأفضل بدء تطوير سياسات الأجور في الإدارات والأقسام التي تعاني من مشكلات واضحة وترتفع فيها نسبة الشكاوى وسرعة دوران العمالة. لأن هذه المؤشرات تعني عدم توافق نظام الأجر والثقافة.

من المسئول عن إدارة برامج الأجور؟

الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين وأعضاء فرق العمل والمشرفون كلهم مسئولون عن تطوير برامج فعالة للأجور. لكن المشكلة أن مسئولي الموارد البشرية يقضون معظم وقتهم في أعمال إدارية روتينية من تجديد للوصف الوظيفي وتحليل السوق وتوزيع وتجميع نماذج تقييم الأداء وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالأجور. وبالتالي لا تحظى عمليات إعادة هندسة برنامج الأجور وشرحها و توصيلها للعاملين إلا بقدر ضئيل من الوقت. ومع النماذج الجديدة لنظم الأجور لا بد أن تتغير هذه الصورة بحيث يكرس معظم الوقت لتخطيط وتطوير نظم الأجور وربطها بالثقافة العامة للمنظمة، وأن يقل التركيز على الأعمال الإدارية الروتينية التي يمكن إنجازها بواسطة برامج حاسب آلي جاهزة ومن قبل موظفين أقل خبرة.

الثقافة التقليدية: الأجر للوظيفية والتركيز على الفرد

لا يعني قدم النظام التقليدي الوظيفي أنه نظام سيئ، فنجاح كثير من المنظمات ما زال يعتمد على هذا النظام. ويمكن تحديد خصائص نظام الأجور التقليدي فيما يلي:

* يقوم على الثقة ويعول عليه في تقديم خدمة أو منتج في ظل ظروف عمل مستقرة.

* قليل الأخطاء لأنه يقوم على تقسيم المهام إلى وظائف محددة تحتاج لمهارات محددة.

* يكافئ العاملين بناء على أدائهم وتنمية مهاراتهم وزيادة خبراتهم.

* تعتمد الأجور على أجر أساسي طبقا لمعايير أداء محددة ويمكن قياسها.

* يحقق العدالة بين الأجور في مستوياتها المختلفة.

* يكافئ العاملين بطريقة آلية دون ربط بين الأجر والكفاءة.

* يكافئ العاملين بطريقة فردية و المديرين بطريقة جماعية، فتحصل الإدارة على حوافز مقابل تحقيق المنظمة لأهدافها.

الأجر في ثقافة العمليات، التركيز على الفريق، والعملاء

في ظل الإدارة من خلال العمليات يتحول التركيز من الفرد إلى التركيز على الفريق. يواكب هذا التحول انتقال بؤرة اهتمام المنظمات من بيئتها الداخلية إلى بيئتها الخارجية. فلم يعد تحقيق المنظمة لأهدافها الداخلية ومقاييسها للإنتاجية والتكلفة هو المحك، فلا بد من التعامل أيضا مع القوى الخارجية مثل الجودة والمنافسة والعملاء. لذلك يؤسس نظام الأجور هنا على ما يلي:

* الجودة ورضا العملاء وروح الفريق هي الأساس الأول في تنظيم الأجور.

* مع الاهتمام بأداء بالفريق، لا ينبغي إغفال المهارات الفردية.

* بسبب الاهتمام بروح الفريق يكافأ الأفراد الذين ينمون مهاراتهم الفردية.

* وبسبب الاهتمام بأداء الجماعة يكافأ أعضاء الفرق بناء على سرعتهم ومدى تعاونهم.

* يقاس أداء الفرق والأفراد بالمقارنة بأداء المنافسين وتحقيق المنظمة لأهدافها الداخلية (الإيرادات والمصرفات) وأهدافها الخارجية (حصتها في السوق والفرص الجديدة التي انتهزتها).

الأجر في ثقافة الوقت: التركيز على المشروعات وجهود المجموعة

إذا ما كانت مقولة "العميل دائما على حق" هي شعار ثقافة العمليات، فإن مقولة "إنجاز أسرع وجودة أحسن" هي شعار ثقافة الوقت. وهذا الشعار يعني وضع الرجل المناسب في المشروع المناسب والإنجاز في الوقت المناسب. وتمتاز سياسة الأجور هنا بما يلي:

* ديناميكية ومتغيرة و متطورة.

* تعيد هندسة التكاليف وتقلص الدورة الزمنية.

* تكافئ على تحقيق الريادة في مجالها وفتح أسواق جديدة.

* تقدم أجورا أعلى للمهارات العالية والمتطورة.

* جهود العمل الجماعي وروح الفريق وتحقيق النتائج المطلوبة على مستوى المشروع.

* تكافئ السرعة والمخاطرة والتحرك السريع من مشروع لآخر.

الأجر في ثقافة شبكات الأعمال: التركيز على المخاطرة مع الاعتراف بالفردية

تكون الأجور في ثقافة العمليات وثقافة الوقت متغيرة لأنها تربط الأجر بالأداء. أما ثقافة شبكات الأعمال فتختلف لأن العاملين فيها يكونون على مستوى عال من التدريب والكفاءة، وهم بطبيعتهم مخاطرون ويمتازون بالاستقلالية وروح التحدي. ومن خصائصها في تحديد الأجور ما يلي:

* تعتمد على التفاوض بين الإدارة والعاملين.

* لا ترتبط بسلم وظيفي و تعترف بالثبات.

* يمكن أن تتغير من مرحلة إلى أخرى خلال دورة حياة المشروع.

* يرتبط جزء من الأجور بالخبرة العملية ويرتبط جزء آخر بنجاح المشروع.

* تعتمد أحيانا على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.

المزايا الإضافية

عندما نتحدث عن الأجور، فإننا في الغالب نعني ما يحصل عليه الموظف في شكل نقود مقابل ما يقوم به من عمل، وربما مضافا إليها بعض الحوافز الأخرى. ولكن أغلب المنظمات تتحمل أعباء أكبر من ذلك بكثير. تتمثل تلك الأعباء في المزايا غير النقدية التي تقدمها المنظمات في معادلة الأجور الديناميكية بهدف تحفيز الموظفين وتوفير الاستقرار لهم.

فقد زادت أهمية الفوائد الإضافية منذ مطلع التسعينيات ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية بالإضافة للتغييرات التي طرأت على نظم المعاشات والتقاعد. وأصبحت الرسالة التي تبلغها المنظمات للعاملين هي أن هذه الفوائد الإضافية لا يمكن أن ينظر إليها كما في السابق على أنها هبة من منظمة محبة للخير، ولكنها جزء أساسي ومكلف من حزمة أجورهم - أو على أنها أجور خفية. بداية لم يتأثر العاملون بهذه الرسالة إلى أن بدأت المنظمات تطالبهم بالمشاركة في تحمل نفقات التأمين الصحي. وبدأت نسب الزيادات السنوية في التراجع من ١٠% إلى ٤% فقط.

هذه العلاقة الغامضة بين الأجر النقدي والمزايا العينية أضحت أكثر تعقيدا بعد أن تخلت المنظمات عن نظام الأجر الأساسي لصالح نظم الأجور المتغيرة، لأن حساب المزايا الإضافية يرتبط بالأجر الأساسي، وبالتالي فإن أي نقص فيه يؤثر على الفوائد الأخرى. ولهذا السبب يفضل النظر إلى الفوائد من خلال السياق الكلي لحزمة الأجور التي يحصل عليها العامل، وتأثيرها على الأجر الأساسي والمزايا الإضافية الأخرى.

أجور القيادات الإدارية

التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات اليوم هو اختيار وتنمية ومكافأة قياداتها الإدارية، في وقت يتغير فيه كل شيء حتى النموذج القيادي نفسه. كان دور القيادة سابقا محددا في مجال ضيق من المسئوليات، وكان هذا الدور ملائما للنموذج التقليدي ذي الهيكل الرأسي، ولكن هذا الدور فشل في التعامل مع النماذج الجديد التي تتسم بالمرونة والتنظيمات الأفقية والشبكية وفرق العمل المتمكنة، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات على جميع المستويات. ولذا تظهر القيادات اليوم في كثير من الأشكال منها قادة الفرق والمبتكرون وقادة المشروعات وقادة التغيير.

تحديد أجور القادة

هناك أربعة عناصر يمكن تحديد أجور القيادات الإدارية على أساسها وهي:

١. **الدور:** كل دور يتطلب نوعية مختلفة من الكفاءات والمهارات التي لابد وأن تؤخذ في الحسبان عند تحديد الأجر، فقائد الفريق يحتاج إلى قدرات خاصة في التسهيل والتنسيق وتحقيق التناغم بين جهود فريقه؛

٢. **المسئولية:** حجم المسئولية المالية والإستراتيجية التي يتحملها و حجم الفريق و عدد الأفراد الذين يقودهم و حجم وأهمية المشروع، ومدى مساهمة ومدى تأثير ومساهمة القائد على الأداء الكلي للمنظمة؛

٣. **المخاطرة:** تأتي المسئولية دائما مع قدر من المخاطرة، فهناك تناسب طردي بينهما. وقد شهدت السنوات الأخيرة بعض القادة الذين تهربوا من المسئولية وتحمل المخاطرة، وذلك لربط نسبة اسمية ضئيلة من رواتبهم بأدائهم. ولكن هذا تغير الآن، وبدأت المنظمات في ربط جزء كبير من الأجر بالأداء، وبالتالي حفز القادة على تقبل أكبر للمخاطرة؛

٤. **النتائج:** يقاس نجاح القيادة بما تحققه من نتائج، ومثلها مثل بقية العناصر فهي تختلف من قائد إلى آخر، فقد تكون في شكل إنتاجية أو جودة أو تقديم منتج جديد. وبالنسبة لقادة التغيير تتمثل هذه النتائج في تغيير الاستراتيجيات الأساسية، ومهما كانت هذه النتائج لا بد من تحويلها إلى أرقام كمية يسهل قياسها.

دور إدارة الموارد البشرية

ما زال دور إدارة الموارد البشرية ثانويا في معظم المنظمات، وذلك لأن تلك الإدارات ما زالت تهتم باللوائح والأنظمة والإجراءات أكثر من اهتمامها بالعاملين، بالإضافة إلى أن كل منها يعمل معزل عن الآخر. في معظم المنظمات تدار الموارد البشرية بأسلوب الوظائف التقليدي لا بأسلوب العمليات، فنجد قسما للأجور وآخر للحوافز والتأمينات والمعاشات، وثالثا للتخطيط والتدريب، ورابعا للاختيار و توصيف الوظائف والتعيين. هذه التقسيمات تحرم القائمين على إدارة الموارد البشرية من رؤية الصورة كاملة ومن تطوير نظام ديناميكي يتكامل مع عمليات الموارد البشرية.

لهذا السبب يجب أن تتحول مهام الموارد البشرية إلى عمليات تعالج كيفية اختيار العاملين الجدد، و تنميتهم، و تعظيم أدائهم، كيفية إنهاء خدمتهم أيضا، وأن ينظر إلى عملها من خلال ما تقدمه للعاملين والعملاء، وأن تتكامل مع ثقافة المنظمة وعملياتها المختلفة، بدلا من تقوقعها في مركزية مقيتة. وفي كثير من العمليات الداخلية للموارد البشرية يمكن أن يتم التعاقد مع جهات خارجية للقيام ببعض وظائفها بفعالية وكفاءة أكبر. وهنا يمكن الاستعانة بالشركات الاستشارية التي تدرس وتحلل معدلات الأجور في كل بلد.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: People Performance & Pay.

Author: Thomas P. Flannery.

Publisher: The Free Press.

Pages: 267.

ISBN: 0-02-874059-9.

Date: 1996.